

経済財政分析ディスカッション・ペーパー

指定管理者制度における受託団体のサービスの質と経営効率性
ミクロデータによる事業主体別分析

前中康志、野口晴子

Economic Research Bureau

CABINET OFFICE

内閣府政策統括官室（経済財政分析担当）

本稿は、政策統括官（経済財政分析担当）のスタッフ及び外部研究者による研究成果をとりまとめたもので、学界、研究機関等、関連する方々から幅広くコメントを頂くことを意図している。ただし、本稿の内容や意見は、執筆者個人に属するものである。

**指定管理者制度における受託団体のサービスの質と経営効率性
マイクロデータによる事業主体別分析**

もくじ

[要旨]

- 1．はじめに
- 2．調査の概要
 - (1) アンケート調査の概要
 - (2) 調査結果
- 3．推計
 - (1) 点数評価アプローチによるサービスの質の評価
 - (2) サービスの質関数の推計
 - (3) 費用関数の推計
- 4．結論

[参考文献]

指定管理者制度における受託団体のサービスの質と経営効率性 マイクロデータによる事業主体別比較

前中康志¹、野口晴子²

【要旨】

指定管理者制度とは、これまで公共団体等に限られてきた地方公共団体における「公の施設」の管理を、民間事業者が行うことを可能とする制度であり、この制度の導入によって、より質の高い公的サービスがより効率的に提供されることが期待される。

そこで本稿では、指定管理者制度によって公の施設の管理運営を受託している団体について、制度の導入前と後でサービスの質や効率性がどのように変わったのか、また、公的事業者、民間営利事業者、民間非営利事業者の間でどのような違いがあるかを分析した。より具体的には、内閣府が委託して行った「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」におけるアンケート調査に基づき、点数評価アプローチによって事業主体別のサービスの質について定量的評価を試みるとともに、調査のマイクロデータを用いてサービスの質関数と費用関数の推計を行い、統計的に事業者間の違いを検証した。

その結果、新制度の導入後はそれ以前と比べてサービスの質が高まっていること、また、公的事業者及び民間非営利事業者と比べて民間営利事業者はサービスの質が高いことも明らかとなった。また、費用関数の推計からは、新制度の導入後、事業主体の別にかかわらず、コストは総じて低く抑えられていることがわかった。

こうしたことは、指定管理者制度を通じて官のサービスが民間に開放されることによって競争原理が働いていることを示唆しており、今後も、こうした競争環境を整備していくことが重要である。

¹ 内閣府政策統括官（経済財政分析担当）付 参事官（総括担当）付 事務官

² 東洋英和女学院大学助教授・前内閣府経済社会総合研究所客員主任研究官

1. はじめに

わが国では、少子高齢化の進展など経済・社会環境の変化により新たな行政需要が生じている一方、官が行う必要性の低下した部門の縮小・撤退が遅れている。こうしたことから、官は真に官が行うべき必要性のある業務に特化し、その他の公的サービスについては「官から民へ」移管することによって民の経験やノウハウを活かし、ニーズに見合った公的サービスをより効率的に供給する必要が一層高まっている。官民パートナーシップによる公共サービスの民間開放については、PPP(Public Private Partnership)として1990年代以降、欧米諸国で広く導入されたが、これには民営化、PFI(Private Finance Initiative)、民間委託(公設民営)など様々な手法が含まれる³。日本でも、1999年にPFI制度が導入されたほか、官民競争入札による「市場化テスト⁴」が2005年からモデル事業に試行的に導入されている。

こうした取組の中で、最近「指定管理者制度」の導入が注目を集めている。指定管理者制度とは、これまで地方自治法によって公共団体等⁵に限られてきた地方公共団体の「公の施設」の管理業務を、民間事業者にも行わせることを可能とする制度である⁶。

指定管理者制度導入の背景には、十数年前から続く行政改革への取組がある。すなわち、行政改革の重要な課題として十数年前から規制緩和、行政の民営化、行政運営への民間の経営手法の導入、PFIの積極的導入等が広く求められてきた。そうした中、「公の施設」の管理のあり方について各方面から提言が出された。具体的には、総合規制改革会議の中間とりまとめ(2002年7月23日)及び「規制改革の推進に関する第二次答申」(同年10月30日)、地方分権推進会議の指摘等がその必要性を強調し、2002年8月28日の経済財政諮問会議に提出された「総務省制度・政策改革ビジョン」の中で、当時の片山総務大臣が制度見直しを約束した。その後、総務省において検討が進められ、2003年9月

³ PFIやPPPについての文献は多いが、例えばPFIについては野田(2003)がコンパクトにまとめられている。民営化、PPPに関する最近の文献としては、野田(2005)を参照。

⁴ 「市場化テスト」とは、公共サービスの提供について官民競争入札を実施し、価格と質の面でより優れた主体が落札し、当該サービスを提供していく制度。3分野(ハローワーク関連、社会保険庁関連、行刑施設)8事業(キャリア交流プラザ事業の「公設民営」等)がモデル事業として選定されている。

⁵ 指定管理者制度導入前は、「公の施設」の管理運営主体は地方自治法によって公共団体(地方公共団体のほか公共組合を含む)または公共的団体(農協、漁協、赤十字、町内会等)、地方公共団体が2分の1以上を出資して設立された公共団体の出資法人(いわゆる“第三セクター”等の外郭団体)に限定されていた。

⁶ 指定管理者制度についての実務家による解説としては、成田(2005)。本節での記述も多きを成田(2005)に拠っている。

2日に、「公の施設」の指定管理者制度を創設する改正地方自治法が施行されることになった。これにより、管理委託を行っている「公の施設」(直営以外)については、施行日から3年以内(2006年9月1日まで)に、原則として指定管理者制度に移行することとされた。こうした動きを受けて、各地方公共団体において制度の導入が進んでおり、2004年12月の総務省による調査⁷によれば、指定管理者導入団体数は都道府県市町村合わせて393団体、導入施設数は1550に及んでいる。制度の移行期間は2006年9月までとなっていることから、今後一層の導入が進むと考えられる。

そこで本稿では、指定管理者制度によって公の施設の管理運営を行っている団体について、制度導入の前と後でサービスの質や効率性がどのように変わったか、また、公的事業者、民間営利事業者、民間非営利事業者の間でどのような違いがあるかを分析した。そのためにまず、事業主体別のサービスの質について点数評価アプローチによって定量的評価を試み、事業主体別の違いを分析する。そして、内閣府が行ったアンケート調査のマイクロデータを用いて、サービスの質関数と費用関数の推計を行い、事業主体の属性やその他諸要因を調整した上で、統計的に事業者間のサービスの質や効率性の違いを検証する⁸。

2. 調査の概要

(1) アンケート調査の概要

本稿では、内閣府が野村総合研究所に委託して行った「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」におけるアンケート調査結果のマイクロデータを用いる。この調査は、指定管理者制度において「公の施設」の管理運営を受託している団体の実状を把握するため、2005年3月に指定管理者制度に基づいて施設の運営・管理を現に行っている事業者942団体(以下「現事業者」と略す)及び指定管理者制度導入前に同じ施設を管理していた事業者519団体(以下「前事業者」と略す)を対象としてアンケート調査等を行ったものである。最終的に、現事業者290団体、前事業者145団体から回答を得た。回収率は現事業者

⁷ 総務省(2004)「公の施設の指定管理者制度の導入状況に関する調査結果」による。

⁸ 指定管理者制度の受託団体について、マイクロデータを用いて分析を行っている研究は、本稿が初めてである。分析の手法等については、Shimizutani,S and Suzuki,W(2002)、清水谷・野口(2004)を参考にした。

¹⁰ この内閣府の調査では、「公の施設」の管理・運営について民間事業者の参入が可能とな

31%、前事業者 28%である¹⁰。

調査票においては、後に述べるようなサービスの質についての 12 分野 48 項目の質問に加え、事業者の形態(民間企業、NPO法人等)、協定(契約)内容、施設の運営・管理の状況、提供しているサービスの内容とそれに対する自己評価、収支状況、現行制度の問題点等についての質問に対して択一式、記述式で回答を求めた。

(2) 調査結果

今回の調査の回答事業者¹¹の属性についてみると、前事業者のうち、公的事業者が約 79%と大半を占め、民間営利事業者は約 1%、民間非営利事業者は約 19%となっている。現事業者については、公的事業者が約 47%で約半分を占めている。また、民間営利事業者は約 25%、民間非営利事業者は約 25%を占める。次に施設の内容別にみると、現事業者・前事業者のうちレクリエーション施設、教育・文化、医療・福祉がそれぞれ 2～3 割を占めている(図表 1)。

現事業者の選定方法についてみると、「随意契約」により選定されたのは 52% (「以前からの随意契約」、「地域団体としての随意契約」の合計)にのぼる。これに対し、「公募・プロポーザルコンペ」を経て選定されたのは 28%、「公募・価格入札」を経て選定されたのは 6%にとどまっている。事業主体別にみると、事業者の選定方法としては、公的事業者、民間非営利事業者では随意契約(「以前からの随意契約」、「地域団体としての随意契約」)が多い(公的事業者については 64%、民間非営利事業者は 48%)。一方、民間営利事業者では公募・プロポーザルコンペと公募・価格入札で 62%を占めている。(図表 2)

また、維持管理に関する事業者の裁量については、事業者で自由に可能な事項、地方公共団体と調整して可能な事項、地方公共団体の裁量事項をみると、前事業者に比べ、現事業者では概して「自由に可能」との回答が多い結果となっている。現事業者を事業主体別にみると、裁量の範囲が大きい順に、民間営利事業者、民間非営利事業者、公的事業者となっている。

3. 推計

¹¹ 本稿では、地方公共団体の外郭団体(公社、公団、財団法人、地方公共団体が 50%以上を出資する株式会社)や社会福祉協議会を「公的事業者」、民間企業(株式会社、社会福祉法人、学校法人)を「民間営利事業者」、NPO法人、NPO法人でない自治会、地域団体、協議会等組織については「民間非営利事業者」としている。

(1) 点数評価アプローチによるサービスの質の評価

この節ではまず、アンケート調査結果を用いてサービスの質を評価する。施設管理・運営サービスの質の評価については、それを直接観察することは困難なため、サービス評価のためにいくつかの質問項目を設定し、それへの回答を得点化してその合計を求める「点数評価アプローチ」を用いた。具体的には、図表3のように、顧客対応、サービス提供時間、利用者とのパートナーシップ、サービス内容の管理・維持、事故・緊急時対応、個人情報管理、施設保守・管理、職員管理、研修制度、事業の計画性・透明性、自己評価の実施といった12の項目について、それぞれさらに具体的に4つの評価項目を設置した。そして、12のサービスの評価指標毎に単純集計した小得点を単純合計した総得点により評価した。なお、各評価指標には4つの評価項目があり、各項目は1点で、小得点の合計は4点、総得点の合計は48点満点となる¹²。

これらの得点を用い、前事業者と現事業者との得点差、事業主体別（公的事業者、民間営利事業者、民間非営利事業者）の得点差が、統計的に有意な差であるのかを調べた（図表4）。主な特徴は、次の3点である。

まず、第一に、前事業者と現事業者の合計得点を比較すると、公的事業者、及び民間非営利事業者では指定管理者制度の導入後、サービスの質は向上している。前事業者と現事業者との間の得点差は、5%水準で統計的に有意な結果である。従来から「公の施設」の管理運営を担ってきた公的事業者のサービスの質が新制度導入後に向上しているのは、新制度の下で裁量権が拡大し、事業主体の創意工夫を活かしやすくなったことや、協定（契約）期間が決められているため、契約の継続を目指すことがサービスの質の向上に向けたインセンティブとなっていることが考えられる。民間非営利事業者についても同様のことがいえよう。

第二に、現事業者について事業主体別に比較すると、合計得点が高い順に民間営利事業者、公的事業者、民間非営利事業者となる。これは統計的にも5%の水準で有意な結果である。

サービスの指標ごとに詳細にみても、とりわけ民間営利事業者が優れているのは、（ ）「サービス提供時間」、「サービス内容の維持・向上」、「利用者の掘り起こしへの努力」という利用者の利便性の向上や利用者数の増加に資する取組、（ ）「事故・緊急時対策」、「個人情報管理」という利用者の安心に関わる

¹² また、得点を単純に合計したものの他に、各指標の比重付けを適切に行うために主成分分析を行い、主成分得点を算出した（図表4）。これを用いて統計的検証を行ったところ、概ね単純合計得点を用いた検証結果と同様の結果となっている。主成分得点を用いた検証結果は、図表5、6を参照。

取組、)「職員管理」、「研修制度」という人事管理に関わる取組、)「事業計画の計画性・透明性」、「自己評価の実施」という事業の評価に関わる取組である。

自治体からの委託料を受けている現事業者のうち 77%が「委託料は一定であり、成果と連動しない」と回答しており、収支の面でのインセンティブは働きにくいと考えられる。にもかかわらず、民間営利事業者のサービスの質が公的事業者、民間非営利事業者よりも高いものとなっている背景としては、他の事業者よりも裁量の範囲が大きいこと、営利目的であるため顧客志向やコスト意識がもともと強いこと、協定（契約）期間の存在が契約継続を目指したサービスの改善努力を促していること、公募を経て選定されている事業者が多いために競争原理が働いていることなどがあげられる。

これに対し、3者のうち合計得点が最も低い結果となった民間非営利事業者についてみると、「研修制度」、「職員管理」、「事業計画の計画性・透明性」等といったマネジメント体制の未整備が原因である。一方で、民間非営利事業者のサービスの質が最も高いという結果を得た指標は「利用者とのパートナーシップの推進」である¹³。

(2) サービスの質関数の推計

次に、より厳密な実証的検証を行うために、前節で用いたサービスの質に関する合計得点を被説明変数とするサービスの質関数の推計を行った。説明変数として事業主体別のダミーに加え、施設の種類、主な利用者、職員数、立地環境（都市ダミー）を含めることで、事業主体の属性等を調整した状態においても、統計的に事業主体別の差がみられるかどうかについて分析を行った。サービスの質関数の具体的な推計式は、次式の通りである。

$$Q = \alpha_0 + \rho G + \delta N + \eta A + \sum_i \gamma_i X_i + \varepsilon$$

被説明変数である Q は、各指標の単純合計得点法の合計点である。説明変数に関しては、G は公的事業者ダミー変数（公的事業者は 1、それ以外は 0）、N が民間非営利ダミー変数（民間非営利事業者は 1、それ以外は 0）、A は現事業者ダミー変数（現事業者は 1、前事業者は 0）である。また X はサービスに影響を与えると考えられる業者属性（施設種類、主な利用者、従業員規模、都市ダミー変数）である。 α_0 (定数項)、 ρ , δ , η は推定されるパラメータで、 ε は誤

¹³ なお、民間非営利事業者のカテゴリーには自治会組織等も含まれていることが、組織管理の評価指標を押し下げている背景にあるとも考えられる。しかし、指定管理者として協定を結び、事業を行うからにはマネジメント体制の整備は重要な課題であることには変わらない。

差項である。この推計式について、OLS(最小二乗法)で回帰を行った。

図表5は推計結果を表している。現事業者ダミーの係数がプラスで有意となっていることから、前事業者と比べて新制度の導入後はサービスの質が高まっていることが確認できる。また、公的事業者及び民間非営利事業者のダミーの係数がマイナスで有意となっていることから、民間営利事業者と比べて、公的事業者及び民間非営利事業者のサービスの質が低いことが示されている¹⁴。また、レクリエーション施設や教育・文化施設でのサービスの質がその他施設と比較して低いこと、利用者数や従業員数が多く、都市にある施設のほうがサービスの質が有意に高いという結果も得た。

(3) 費用関数の推計

次に、アンケート調査で回答のあった財務データをもとに総支出額を被説明変数とする費用関数を推計した。説明変数として、基本となる要素価格指標(人件費や一般管理費等)、産出指標(サービス時間、利用者数)に加えて、事業主体別のダミーや、さらに施設の種類の種類、主な利用者、立地環境(都市ダミー)を含めることで属性等を調整した状態において、前事業者と現事業者との間、あるいは事業主体別に効率性に関する差があるかを調べた。なお、費用関数の推計は、コブ・ダグラス型及びトランスログ型の以下の推計式で行った。サービスの質関数の推計と同様にOLSを用いている。

まず、コブ・ダグラス型の推計式は、

$$\ln C = \alpha_0 + \theta G + \delta N + \rho A + \eta Q + \sum_i \alpha_i \ln P_i + \sum_j \beta_j \ln M_j + \sum_k \phi_k \ln Y_k + \sum_l \gamma_l X_l + \varepsilon$$

である。トランスログ型の推計式については、以下のとおりである。

$$\begin{aligned} \ln C = & \alpha_0 + \theta G + \delta N + \rho A + \eta Q + \sum_i \alpha_{1i} \ln P_i + \frac{1}{2} \sum_i \sum_j \alpha_{2ij} \ln P_i \ln M_j + \frac{1}{2} \sum_i \sum_k \alpha_{3ik} \ln P_i \ln Y_k \\ & + \sum_j \beta_{1j} \ln M_j + \frac{1}{2} \sum_j \sum_k \beta_{2jk} \ln M_j \ln Y_k + \sum_k \phi_{1k} \ln Y_k + \sum_l \gamma_l X_l + \varepsilon \end{aligned}$$

なお、Gは公的事業者ダミー変数(公的業者は1、それ以外は0)、Nが民間非営利ダミー変数(民間非営利事業者は1、それ以外は0)、Aは現事業者ダミー変数(現事業者は1、全事業者は0)、Qは3(1)で測定したサービスの質、Pは人件費、Mは管理経費、Yはサービス時間、Xは各事業主体の属性である。

α_0 (定数項) , , , , α_1 , α_2 , α_3 , α_1 , α_2 , , は推定されるパラメータで、 ε は誤差項である。

¹⁴ 民間営利事業者のダミーをレファレンス変数として除外したため、公的事業者及び民間非営利事業者の係数は、民間営利事業者との相対的な差を示している。

図表6は費用関数の推計結果を表している。コブ・ダグラス型の推計式の推計結果については、公的事業者と民間非営利事業者のダミーについては統計的に有意となっていない。また、現事業者ダミーについても統計的に有意な結果とならなかった。これに対して、トランスログ型の推計式の推計結果については、現事業者ダミーの係数がマイナスで有意になった。このことから、前事業者と比べて新制度の導入後、コストは低く抑えられていることがわかる。一方で、公的事業者と民間非営利事業者のダミーについては統計的に有意となっていない。つまり、事業主体別に支出総額に有意な差はない。これは、指定管理者制度の導入によって、事業主体の別によらずある程度事業者間の競争が働いていることを示すものと考えられる。ただし、サービスの質についてはプラスに有意な結果となっていることから、高い質のサービスを提供するには、それなりのコストもかかることが示されている。

4. 結論

指定管理者制度の導入によって、地方の「公の施設」の管理運営が民間事業者にも開かれるとともに、事業者には従来よりも広い裁量を与えられるようになった。こうした新制度の導入により、各事業者の創意工夫を活かした施設運営・管理が期待されている。

本稿のミクロデータを用いた分析によると、サービスの質向上とコスト抑制の両面について、新制度導入の効果があつたことが明らかとなった。指定管理者制度に課題がないわけではないものの、その成果は総じて評価できるものとなっている。このように新制度の効果が上がった背景として、事業者間において限定的ではあるものの、公募を通じて競争原理が働いていることなどが考えられる。

指定管理者制度については、改正地方自治法の施行日(2003年9月2日)から3年以内(2006年9月1日まで)に、原則として指定管理者制度に移行することとされており、今後各地方公共団体において導入が一層活発化することが予想される。今回の分析からは、指定管理者制度の導入における課題として、以下のことが指摘できる。まず、委任する側である地方公共団体は、制度を形式的に導入するというのではなく、民間事業者等に施設の管理運営を行わせることによってより質の高いサービスをより低コストで実現するという本来の目的を再確認する必要がある。その上で、事業者選定のプロセスを一層客観化、透明化し、競争原理を十分に働かせる必要がある。前述の通り、現事業者のうち、公募は34%にとどまり、随意契約が52%を占めており、競争原理の働きを限定的なものとしている。より競争原理を働かせるためには、公募を通じた

事業者の選定を増やす必要があるだろう。

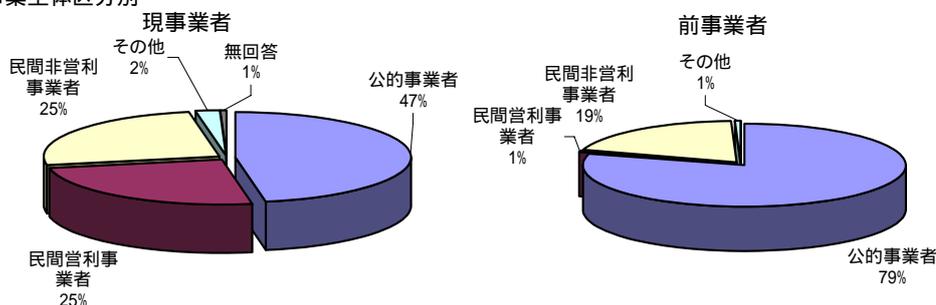
事業主体別の課題としては、民間非営利事業者は「利用者とのパートナーシップの推進」について他の事業主体よりも優れているが、組織マネジメントにおいて他の事業主体に劣るという結果となった。指定管理者として事業を行っていく上では、よりしっかりとしたマネジメント体制を構築することが必要であろう。公的事業者についても、新制度導入後、サービスの質、コストの両面において一定の改善がみられた。これは、新制度の導入が公的事業者に対し潜在的な競争圧力をもたらしていることを示している。今後も、こうした競争環境をさらに整備していく必要がある。

【参考文献】

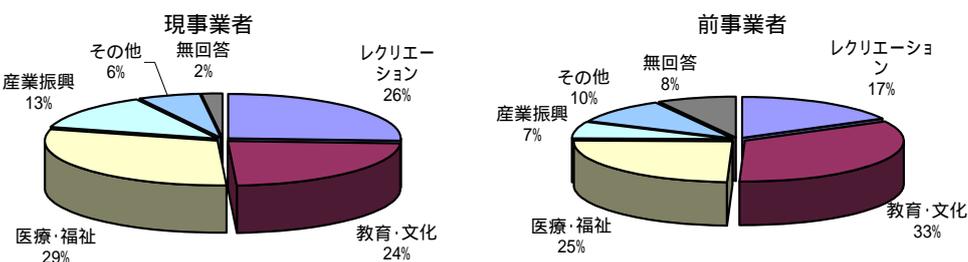
- ・ Shimizutani, S and Suzuki, W(2002) “ The Quality and Efficiency of At-Home Long Care in Japan : Evidence from Micro-level Data ” ESRI Discussion Paper Series No.18
- ・ 清水谷諭・野口晴子（2004）「沖縄県における保育サービスの質及び供給効率性の経営主体別比較：マイクロデータによる検証」ESRI Discussion Paper Series No.98
- ・ 成田頼明監修(2005)「指定管理者制度のすべて 制度詳解と実務の手引」第一法規
- ・ 野田由美子（2003）「PFIの知識」日本経済新聞社
- ・ （2005）「民営化の戦略と手法 PFIからPPPへ」日本経済新聞社
- ・ 内閣府（2005）「平成17年度 年次経済財政報告」

図表1 アンケート調査の回答事業者の属性

(1) 事業主体区分別



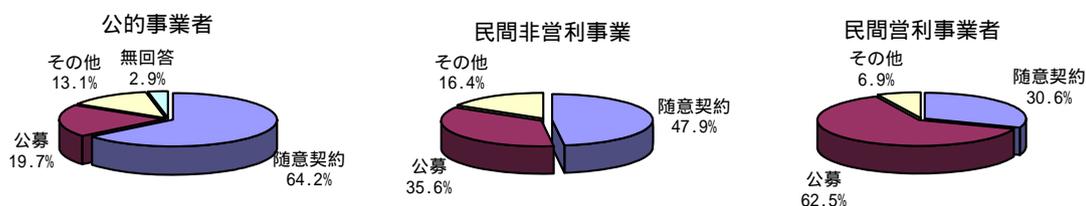
(2) 施設の内容別



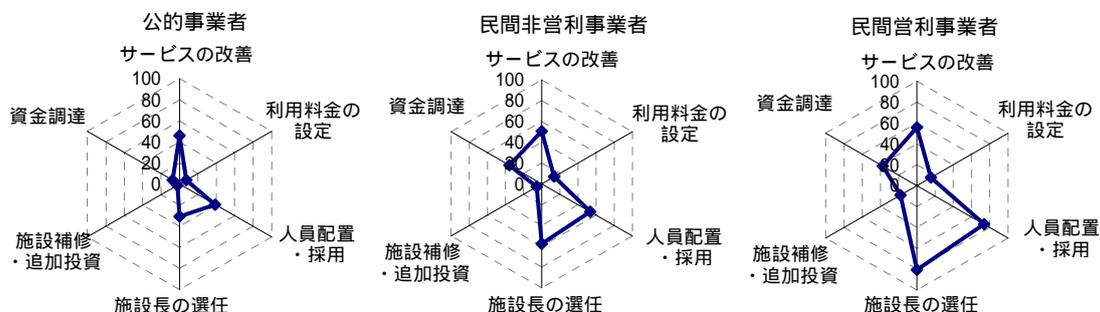
(備考) 内閣府「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」(2005年)より作成。

図表2 選定プロセス・協定(契約)内容に関するアンケート調査結果

(1) 事業主体別にみた選定プロセスの違い



(2) 事業主体別にみた施設の維持管理に関する裁量の範囲



(備考) 1. 内閣府「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」(2005)より。

2. 図表2(2)図の軸は、裁量の範囲に関する設問について、各主体が「自由に可能」を選択している割合(%)。外側ほど裁量の自由を挙げている団体割合が多いことを示す。

図表3 サービスの質の評価項目

カテゴリー	質問項目（複数回答可）
利用者への対応	<ul style="list-style-type: none"> 1. サービス内容についてパンフレットやホームページで公開している 2. 利用者に対する利用相談窓口を設置している 3. 苦情処理責任者や苦情窓口を設置している 4. CS（利用者満足度）調査を定期的実施している
サービス提供時間	<p>開館時間、閉館時間、休館日等の質問に対する回答を、「夜間7時までのサービス提供」、「夜間9時までのサービス提供」、「休日・祝日のサービス提供」、「360日以上サービス提供」の4つに分類。</p>
利用者とのパートナーシップの推進	<ul style="list-style-type: none"> 1. 住民または利用者がボランティアとしてサービス実施や運営に積極的に参画している 2. 住民または利用者が参画して事業計画を策定している 3. 住民または利用者を加えたサービス改善のための会議を設置している 4. 住民または利用者が運営委員として経営に参画している
サービス内容の維持・向上	<ul style="list-style-type: none"> 1. サービスに関するマニュアルを作成している 2. サービス水準を数値で設定している 3. 業務報告書を毎月1回程度行政担当者に提出している 4. 利用者を加えたサービス改善のための会議を設置している
利用者掘り起こしへの努力	<ul style="list-style-type: none"> 1. 利用者の掘り起こしに向けての目標を設定している 2. 利用者の掘り起こしのための職員を配置している 3. 利用者の掘り起こしに向けて具体的な活動を行っている 4. 利用者の掘り起こしに目に見えた成果は出ている
事故・緊急時対応	<ul style="list-style-type: none"> 1. 事故、緊急時のマニュアルを作成している 2. 事故、緊急時の対応責任者、責任体制が明確である 3. 事故、緊急時に対応した訓練を実施している 4. 事故、緊急時のために損害賠償保険に加入している
個人情報管理	<ul style="list-style-type: none"> 1. 職員に対して守秘義務を規定している 2. 個人情報管理についての社内規定を整備している 3. 個人情報管理の研修を行っている 4. 個人情報については記録の保管場所を決め、厳密に管理できている
施設保守・管理	<ul style="list-style-type: none"> 1. 設備保守、備品、清掃、警備等について責任者が明確である 2. 設備保守、清掃、警備など日常の維持管理について日誌をつけている 3. 定められた定期的な保守点検を行っている 4. 適切な施設保守・管理のための内部会議を定期的実施している
職員管理	<ul style="list-style-type: none"> 1. 就業規則を定めている 2. 人事評価を行っている 3. 業績、能力に応じた給与制度を導入している 4. 職員のメンタルヘルスのための窓口、支援体制がある
研修制度	<ul style="list-style-type: none"> 1. 正職員採用時に研修を行っている 2. 臨時雇用職員にも研修を行っている 3. 外部研修やセミナーに積極的に職員を派遣している 4. 定期的に内部で職員研修を行っている
事業の計画性・透明性	<ul style="list-style-type: none"> 1. 事業の理念や方針を文章で明確化している 2. 3ヵ年程度の事業計画書を策定している 3. 予算計画書を毎年度作成している 4. 財務諸表を毎年度作成している
自己評価の実施	<ul style="list-style-type: none"> 1. 各事業について数値目標を設置している 2. 毎年度、内部評価を実施している 3. 財務諸表を公開している 4. 外部機関による監査を行っている

(点数の計算例)

カテゴリー：「利用者への対応」

以下の5つの選択肢について該当する項目を選択(複数回答可)

1. サービス内容についてパンフレットやホームページで公開している
2. 利用者に対する利用相談窓口を設置している
3. 苦情処理責任者や苦情窓口を設置している
4. CS(利用者満足度)調査を定期的実施している
5. いずれも行っていない

配点は、5を選択すれば0点、1～4については各1点で、カテゴリーごとの小得点は4点満点。総得点は、48点満点。

図表4 前事業者と現事業者との得点差、現事業者間の事業主体別の得点差

(1) 各評価指標の小得点と総得点(単純合計得点、主成分得点)

	前事業者		現事業者		
	公的事業者 (X1)	民間非営利業 者(Z1)	公的事業者 (X2)	民間営利業者 (Y2)	民間非営利業 者(Z2)
サンプル数	115	28	137	72	73
利用者への対応	0.948	0.893	1.504	2.111	1.027
サービス提供時間	2.828	3.429	2.583	3.169	2.647
利用者とのパートナーシップの推進	0.617	0.857	0.788	0.972	1.438
サービス内容の維持・向上	0.757	0.964	1.080	1.472	1.055
利用者の掘り起こしへの努力	0.435	0.786	0.869	1.250	0.753
事故・緊急時対策	1.904	1.679	2.350	2.708	1.630
個人情報管理	1.261	0.179	1.613	2.083	1.192
施設保守・管理	1.922	1.536	2.204	2.333	1.918
職員管理	1.000	0.107	1.328	1.861	0.726
研修制度	1.061	0.143	1.577	2.403	0.849
事業の計画性・透明性	1.539	0.964	2.336	2.653	1.767
自己評価の実施	0.670	0.786	1.292	1.611	0.822
単純合計得点(48点満点)	16.591	12.321	19.685	24.585	16.250
主成分得点	-0.649	-3.364	0.661	2.249	-0.894

(2) 事業主体間の得点差を統計的に検証した結果

	前事業者 (X1) vs (Z1)	前事業者VS現事業者					
		(X1) vs (X2)	(X1) vs (Y2)	(X1) vs (Z2)	(Z1) vs (X2)	(Z1) vs (Y2)	(Z1) vs (Z2)
利用者への対応		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	
サービス提供時間		(X1) > (X2)*	(X1) < (Y2)**		(Z1) > (X2)**		(Z1) > (Z2)**
利用者とのパートナーシップの推進	(X1) < (Z1)*		(X1) < (Y2)**	(X1) < (Z2)**			(Z1) < (Z2)**
サービス内容の維持・向上		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**	(X1) < (Z2)**		(Z1) < (Y2)**	
利用者の掘り起こしへの努力	(X1) < (Z1)**	(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**	(X1) < (Z2)**		(Z1) < (Y2)**	
事故・緊急時対策		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	
個人情報管理		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)**
施設保守・管理	(X1) > (Z1)*	(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)*
職員管理	(X1) > (Z1)**	(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**	(X1) > (Z2)**	(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)**
研修制度	(X1) > (Z1)**	(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)**
事業の計画性・透明性		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)**
自己評価の実施		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	
単純合計得点(48点満点)		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)**
主成分得点		(X1) < (X2)**	(X1) < (Y2)**		(Z1) < (X2)**	(Z1) < (Y2)**	(Z1) < (Z2)**

	現事業者		
	(X2) vs (Y2)	(X2) vs (Z2)	(Y2) vs (Z2)
利用者への対応	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
サービス提供時間	(X2) < (Y2)**		(Y2) > (Z2)**
利用者とのパートナーシップの推進		(X2) < (Z2)**	(Y2) < (Z2)**
サービス内容の維持・向上	(X2) < (Y2)**		(Y2) > (Z2)**
利用者の掘り起こしへの努力	(X2) < (Y2)**		(Y2) > (Z2)**
事故・緊急時対策	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
個人情報管理	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
施設保守・管理		(X2) > (Z2)*	(Y2) > (Z2)**
職員管理	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
研修制度	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
事業の計画性・透明性	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
自己評価の実施	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
単純合計得点(48点満点)	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**
主成分得点	(X2) < (Y2)**	(X2) > (Z2)**	(Y2) > (Z2)**

(備考)1. 内閣府「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」(2005)より著者推計。

2. **は、5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。空白のセルは平均値に有意な差異がない場合。

図表5 サービスの質関数の推計結果

説明変数	被説明変数	単純合計得点 係数 (標準偏差)	主成分得点 係数 (標準偏差)
リクリエーション施設		-2.156 * (1.248)	-0.761 * (0.431)
教育・文化施設		-3.556 * * (1.333)	-1.251 * * (0.460)
医療・福祉施設		-0.576 (1.397)	-0.193 (0.482)
産業振興施設		-0.508 (1.653)	-0.126 (0.571)
公的事業者		-2.816 * * (1.209)	-0.855 * * (0.417)
民間非営利事業者		-3.823 * * (1.501)	-1.526 * * (0.518)
現事業者		4.338 * * (1.205)	1.773 * * (0.416)
主な利用者: 地域住民が主体		0.345 (1.247)	0.221 (0.431)
主な利用者: 観光客が主体		-2.237 * (1.252)	-0.560 (0.432)
主な利用者: 企業、企業従事者		1.507 (1.633)	0.456 (0.564)
平成16年年間利用者数		0.110 * * (0.035)	0.043 * * (0.012)
管理運営に関わる職員数(正職員、嘱託・臨時職員、アルバイトを含む)		0.0000075 * * (0.000003)	0.0000023 * * (0.000001)
都市ダミー(東京23区及び政令指定都市)		2.888 * * (1.359)	1.078 * * (0.469)
定数項		18.799 * * (2.251)	-0.212 (0.777)
サンプル数		224	224
Adjusted R-square		0.252	0.272

(備考) 1. 内閣府「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」(2005)より著者推計。

2. ** は、5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。

図表6 費用関数の推計結果

説明変数	コブダグラス型費用関数				トランスログ型費用関数			
	単純合計得点		主成分得点		単純合計得点		主成分得点	
	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差	係数	標準偏差
1. 要素価格指標及び産出指標								
要素価格指標: 時給 (対数) [a]	0.307	(0.056) **	0.302	(0.056) **	-0.387	(0.424)	-0.392	(0.416)
[a]^2	-	-	-	-	-0.036	(0.017) **	-0.037	(0.016) **
要素価格指標: 一般管理費 (対数) [b]	0.295	(0.038) **	0.293	(0.037) **	0.143	(0.239)	0.135	(0.234)
[b]^2	-	-	-	-	0.033	(0.008) **	0.032	(0.008) **
要素価格指標: メンテナンスコスト (対数) [c]	0.212	(0.035) **	0.207	(0.035) **	0.237	(0.265)	0.202	(0.261)
[c]^2	-	-	-	-	0.060	(0.008) **	0.059	(0.008) **
産出指標: サービス時間 (対数) [d]	0.484	(0.271) *	0.458	(0.269) *	2.212	(1.578)	2.322	(1.548)
[d]^2	-	-	-	-	-0.241	(0.338)	-0.283	(0.332)
産出指標: 平成16年度利用者数 (対数) [e]	0.098	(0.039) **	0.094	(0.039) **	0.179	(0.228)	0.173	(0.222)
[e]^2	-	-	-	-	0.004	(0.008)	0.004	(0.008)
[a]*[b]	-	-	-	-	0.056	(0.028) **	0.059	(0.027) **
[a]*[c]	-	-	-	-	-0.022	(0.035)	-0.023	(0.035)
[a]*[d]	-	-	-	-	0.031	(0.112)	0.022	(0.110)
[a]*[e]	-	-	-	-	0.009	(0.016)	0.010	(0.016)
[b]*[c]	-	-	-	-	-0.045	(0.014) **	-0.046	(0.013) **
[b]*[d]	-	-	-	-	0.101	(0.090)	0.108	(0.089)
[b]*[e]	-	-	-	-	-0.008	(0.012)	-0.008	(0.012)
[c]*[d]	-	-	-	-	-0.124	(0.118)	-0.117	(0.116)
[c]*[e]	-	-	-	-	-0.005	(0.012)	-0.003	(0.012)
[d]*[e]	-	-	-	-	-0.058	(0.070)	-0.063	(0.068)
2. 施設属性								
リクリエーション施設	-0.173	(0.180)	-0.136	(0.181)	-0.114	(0.117)	-0.081	(0.116)
教育・文化施設	0.088	(0.195)	0.133	(0.196)	0.063	(0.120)	0.099	(0.119)
医療・福祉施設	0.235	(0.217)	0.250	(0.215)	0.262	(0.138) *	0.276	(0.135) **
産業振興施設	0.352	(0.235)	0.383	(0.233)	0.143	(0.154)	0.170	(0.152)
公的事業者	0.091	(0.175)	0.109	(0.174)	0.035	(0.107)	0.052	(0.105)
民間非営利事業者	-0.135	(0.229)	-0.114	(0.227)	-0.212	(0.147)	-0.194	(0.145)
現事業者	-0.122	(0.163)	-0.018	(0.162)	-0.324	(0.100) **	-0.229	(0.100) **
主な利用者: 地域住民が主体	-0.195	(0.175)	-0.199	(0.173)	-0.107	(0.109)	-0.111	(0.107)
主な利用者: 観光客が主体	-0.021	(0.189)	-0.037	(0.188)	0.172	(0.121)	0.155	(0.119)
主な利用者: 企業、企業従事者	-0.273	(0.220)	-0.266	(0.219)	-0.066	(0.140)	-0.067	(0.137)
都市ダミー (東京23区及び政令指定都市)	0.132	(0.210)	0.107	(0.210)	0.126	(0.133)	0.096	(0.131)
3. サービスの質指標								
単純合計得点	0.321	(0.192) *	-	-	0.280	(0.127) **	-	-
主成分得点	-	-	0.061	(0.028) **	-	-	0.055	(0.018) **
定数項	2.758	(0.888) **	3.674	(0.814) **	-0.203	(2.414)	0.558	(2.283)
サンプル数	159		159		159		159	
Adjusted R-square	0.693		0.697		0.891		0.895	

(備考) 1. 内閣府「指定管理者制度における受託団体の調査・分析」(2005)より著者推計。

2. ** は、5%水準、*は10%水準で有意であることを示す。